

## أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة : دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية.

The impact of the organizational climate on organizational commitment in the organization : a case study of the Algeria Post Directorate Ghardaia Unit.

بهاز جيلالي<sup>1</sup> ، جقاوة أميرة<sup>2</sup>

Djekaoua Amira, Bahaz Djilali

<sup>1</sup> جامعة غرداية، الجزائر، [bahaz.djillali@univ-ghardaia.dz](mailto:bahaz.djillali@univ-ghardaia.dz)

<sup>2</sup> جامعة غرداية، الجزائر، [djekaoua.amira@univ-ghardaia.dz](mailto:djekaoua.amira@univ-ghardaia.dz)

تاريخ النشر: 2022-10-30

تاريخ القبول: 2022-09-30

تاريخ الاستلام: 2022-08-14

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على واقع تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة ولاية غرداية. وللوصول إلى أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة وذلك بإستخدام أداة الإستبيان، وتكوّن مجتمع البحث من مجموعة من الموظفين العاملين في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة 60 إستبيان تم إسترجاع 38 إستبيان فقط أي بنسبة 63,3%، تم تحليل بياناته المتحصل عليها بإستخدام البرنامج الإحصائية ( SPSS ) نسخة رقم 19.

أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه هناك مستوى متوسط للمناخ التنظيمي ومرتفع بالنسبة للإلتزام التنظيمي في المديرية، ووجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين المناخ والإلتزام التنظيميين، وأيضا وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا ) على الإلتزام التنظيمي.

كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق تعزى إحصائيا للعوامل الشخصية لأفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي لدى كلا المتغيرين.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي؛ إلتزام تنظيمي؛ منظمة؛ مديرية بريد الجزائر؛ غرداية.

**تصنيف JEL : M14 ؛ M12 .**

**Abstract :** This research paper aims to identify the reality of the impact of the organizational climate on organizational commitment. In order to reach the objectives of the research, the two descriptive approaches and a case study were relied on using the questionnaire tool. The research community consisted of a group of employees working in the Algeria Poste Directoral Ghardaia Unite, Where the number of distributed questionnaires reachrd 60, only 38 were returned means by 63,3% of whose data obtained was analyzed. It's done using the statistical program (SPSS) version 19.

And the results showed that there's an average level of the organizational climate and a high level of organizational commitment in the disectorate, and the existence of a direct relationship between the organizational climate and commitment, and also the existence of the orgnizational climate

( organizational structure, work climate, incentives, internal relationship, technology) on organizational commitment, And there're no statistical differences between them due to personal factors.

**Keywords:** organizational climate, organizational commitment, Organisation, Algeria Poste Directoral, Ghardaia,

**JEL Classification Codes :** M14 ; M12.

## 1. مقدمة :

يعتبر المناخ التنظيمي ظاهرة من الظواهر الإدارية التي إستحوذت على قدر كبير من إهتمام وجهود الباحثين، مما يجعل من تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات المنظمة، والتي عليها أن تبذل جهودها وطاقتها لتحسينه.

فالمناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسود المنظمة يحدث تغييرا فعالا في مستوى أدائها، ويبعث بشعور بالراحة والطمأنينة والثقة لدى مختلف الفاعلين بها، فيبدلون أقصى الجهود لإنجاز أعمالهم، وهو ما أدى إلى زيادة الإهتمام به وبالأبعاد المكونة له في مختلف الدراسات الأجنبية والعربية الخاصة بالمنظمات بتنوع تصنيفاتها أو الأنشطة التي تقوم بها لمعرفة العلاقة التأثيرية له؛ ولعل موضوع الإلتزام التنظيمي أبرزهم فهو يؤثر بوضوح على كفاءة وفاعلية المنظمات، حيث يعد الإلتزام التنظيمي أحد المتغيرات التي تم تسليط الضوء عليها والمهتمة بالفرد الموظف الذي يعمل بدوره على إشباع حاجاته ورغباته وأهدافه داخل المنظمة من جهة، والإلتزام بمهنته وأدائه للواجبات والمهام الداخلية للعمل من أجل مساعدة في تقدم المنظمة وإزدهارها من جهة أخرى.

يمثل المناخ التنظيمي جملة المميزات التي تتصف بها بيئة العمل داخل المنظمة، وتجعل الموظفين يتبنون أنماطا واتجاهات سلوكية معينة في مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن الإستدلال على هذه المميزات من التعرف إلى تصورات الموظفين وإدراكهم في المنظمة، التي تدفعهم لإستخلاص مواقفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم التي تؤثر على أدائهم سلبا أو إيجابا.

كما يعد الإلتزام التنظيمي ذلك الرابط عاطفي الذي يربط الموظف بمنظمتها إستنادا إلى القيم التنظيمية والأخلاقية المشتركة، من خلال الرغبة الدائمة في البقاء عضوا في المنظمة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها.

إنطلاقا من إيجابية المناخ التنظيمي وفكرة أن المنظمات التابعة للقطاع العام أقل المنظمات إستخداما وتطبيقا لعناصره وأهمية الإلتزام التنظيمي في نجاح أو فشل المنظمة، إتجه هذا البحث إلى دراسة الأثر بين المتغيرين.

**1.1 إشكالية البحث :** إنطلاقا مما سبق ذكره تتبلور لنا الإشكالية التالية : "ما أثر المناخ التنظيمي على

الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؟". ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- هل يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؟

- هل يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؟

### 2.1 فرضيات البحث : بناء على الإشكالية والأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية :

الفرضيات الرئيسية : وجود علاقة ذات دلالة معنوية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي بمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، وتفرع منها الفرضيات التالية :

- يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعا لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛
- يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

### 3.1 أهداف البحث : وتكمن أهداف هذا الموضوع في :

- معرفة أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- قياس تأثير المناخ التنظيمي السائد بالمديرية على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بها؛
- التعرف على واقع الإلتزام التنظيمي السائد في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- تقديم توصيات تهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي السائد بمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية من أجل الرفع من درجة الإلتزام التنظيمي.

4.1 منهج البحث : للتحقق من صحة الفرضيات إعتدنا في هذه الورقة البحثية على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص واقع أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة وهذا على مستوى مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية.

### 2. الإطار النظري للمناخ والإلتزام التنظيميين :

#### 1.2 ماهية المناخ التنظيمي :

1.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي : إختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم واضح للمناخ التنظيمي، التي سنستعرضها كالتالي :

**المناخ لغة :** إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع؛

**أما إصطلاحا :** فيعني "مكان العمل بإعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ". (المغربي، 2004، صفحة 303)

وعرف Reichers & Schneider " ريتشيرز و شنايدر" المناخ التنظيمي على أنه: "عبارة عن تصورات أو معايير تنظيمية سائدة لممارسة أنشطة مكان العمل". (K. Haritha & S.E.V. Subrahmanyam, 2013, p. 14)

كما يشير المناخ التنظيمي إلى "البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة الموظفين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف، والأنماط السلوكية والمعتقدات الإجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة". (هنا، 2021، صفحة 406)

ومنه يمكننا إستخلاص تعريف شامل للمناخ التنظيمي بأنه عبارة عن : " مجموعة من المعايير التنظيمية السائدة لممارسة أنشطة العمل، تتمتع بالثبات النسبي ويمكن أن يدركها الموظفون، مما تؤثر على سلوكهم وأدائهم سلبا أو إيجابا".

### 1.1.2 أهمية المناخ التنظيمي : للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة نذكر منها :

- يعد عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين، إذ يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد؛
- لأنماطه تأثير على نمو وإمكانات الموظفين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال؛
- يعد من أهم المتغيرات بالمنظمة بإعتباره يعبر عن جو العمل داخلها والذي له تأثير كبير على تدعيم الموارد البشرية على تحسين أدائهم الوظيفي؛
- تتيح دراسة المناخ التنظيمي وتشخيصه ضمان إنتاجية عالية والإستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال الموظفين تجاه عملهم وعمل زملائهم. (زهية، 2020، صفحة 267)
- وتماشيا مع ما تم ذكره فإن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في تحسين سلوكيات وأخلاقيات الموظفين، وتوحيد أهدافهم مع المنظمة وهو ما يحفزهم أكثر على كشف طاقاتهم والعمل بأريحية وفعالية لضمان إنتاجية عالية.

### 3.1.2 أبعاد المناخ التنظيمي : وتصنف أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي إلى :

- 1) **الهيكل التنظيمي :** يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات التي تربط بين الموظفين والمهام والوظائف على كل المستويات وهو ما يؤدي بدوره إلى تسلسل الوظائف وفقه ومن ثم تحديد المسؤوليات والسلطة من القمة إلى القاعدة؛

(2) **نظام الحوافز** : تسمح الوسائل التحفيزية المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لموظفيها في تعزيز العدالة التنظيمية والثقة والانتماء، كما تؤدي إلى الرفع من دافع الإلتزام وأداء الأعمال وإنشاء روح الإبداع والتقليل من السلوكيات السلبية وتشجع على تحمل المسؤولية، والعمل بكل قواهم لتحقيق أهدافها المرسومة. (دحية، 2021، صفحة 339)

(3) **العنصر البشري** : يمثل الموظفون النظام الإجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون بشكل فردي وجماعي سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي، وهؤلاء الموظفون حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم. (إبراهيم، 2015، صفحة 39)

(4) **مناخ العمل** : يعتبر عاملا مهما في تحفيز الموظفين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير المنظمة وذلك لشعور الموظف بأن عمله لم يعد ذا أهمية؛

(5) **التكنولوجيا** : تعتبر التكنولوجيا الحديثة من أكثر العوامل توفيرا للمناخ التنظيمي، فمن خلالها يمكن أن تحقق أجواء تنظيمية قادرة على قتل روح الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في تحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال. (الدين س.، 2021، صفحة 279)

ولذلك يجب الأخذ بالحسبان مجمل أبعاد أو عناصر المناخ التنظيمي المشتملة في مجملها على ما يحصل داخل المنظمة من هيكل تنظيمي، نظام الحوافز، العنصر البشري، مناخ العمل، التكنولوجيا.. والتي تسمح لها بإنشاء جو داعم للموظفين لتسهيل أدائهم لمهامهم وواجباتهم.

## 2.2 ماهية الإلتزام التنظيمي :

1.2.2 **مفهوم الإلتزام التنظيمي** : تباينت تعريفات الإلتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وكذلك لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل : الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو المنظمة والإلتزام نحو المهنة، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي؛

**الإلتزام لغة** : العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه. (حمادات، 2006، صفحة 62)

أما **إصطلاحا** : فيرى كل من Mowday, Steers & Porter "ماودي، ستيرز و بورتر" الإلتزام التنظيمي بأنه: "ذلك المفهوم الذي يشتمل على رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة، والإستعداد لبذل جهد نيابة عنها، والإيمان بقيم وأهدافها وقبولها". (Bhupinder Singh P.K Gupta & Sushila Venugopla, 2008, p. 59)

كما يعرف على أنه : "يمثل العملية التي يحدث فيها التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة، فكلما بذل الموظف سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما ذل ذلك على إلتزامه". (حمزة، 2022، صفحة 700)

في حين عرف الإلتزام التنظيمي بأنه : "هو توليفة بين رغبة الموظفين في معرفة منظمة معينة، والرغبة في البقاء كأعضاء فيها، وهذا مع ضرورة توفر المؤشرات : الإعتزاز بالموظف في منظمة معينة وولائه لها، الرغبة في أخذ نصيب من تقدمها، الإرتباط العاطفي للموظف بها، والرغبة في البقاء عضوا فيها". (الدين ع.، 2022، صفحة 50)

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص التعريف التالي للإلتزام التنظيمي هو : " ذلك الشعور لدى الموظف بأنه جزء من المنظمة، نتيجة لتوافق بينهما في القيم والأهداف والتوجهات".

### 2.2.2 خصائص الإلتزام التنظيمي : للإلتزام التنظيمي عدة خصائص أبرزها نذكر ما يلي :

- أنه يعبر عن إستعداد الموظف لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛

- يشير إلى رغبة التي يبديها الموظف للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء؛

- يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرابطة العاطفي أو الوجداني بين الموظف والمنظمة، والإستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب إتجاه المنظمة؛

- يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للموظف، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة. (راضية، 2022، صفحة 573)

هكذا يتبين لنا من خصائص الإلتزام التنظيمي الرابط الإجتماعي الذي يتشكل بين الموظف ومنظمتها، ومستوى تعلقه بها إذ يظهر ذلك من خلال سعيه لبذل أقصى جهده لخدمتها والمساهمة في تقدمها وإستمرارها.

### 3.2.2 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الإلتزام التنظيمي : هناك بعض العوامل التي تؤثر في تطوير الإلتزام التنظيمي منها :

1. عوامل تنظيمية : وهي عوامل تتعلق بخبرات الموظف العملية كالإستقلالية، وتماسك الموظفين، والإشراف المباشر، والتغذية الراجعة؛

2. عوامل غير تنظيمية : وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للموظف بعد قراره الأولي الإلتحاق بالمنظمة، وعندما تكون الرواتب المتحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه الموظف في منظمته فإن ذلك يعطيه تبريرا معقولا لقراره الأول، أو عندما لا تكون هناك فرص عمل لاحقه من شأنها تغيير قراره الأول؛

3. عوامل شخصية : الأفراد الموظفين يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم ومستويات الإلتزام التي يمنحونها لمنظمتهم كالعمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛

4. **عوامل خارجية :** إن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية) تؤثر على الإلتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الإلتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الإلتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الإستقرار فإنه سيكون مؤثرا في الموظفين وعلى إلتزامهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك الموظفين منظماتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، وتوفر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد الموظفين، أما إذا تحقق لهؤلاء الموظفين الإستقرار في العمل وإنسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى إلتزامهم للمنظمة. (أحمد، 2016، صفحة 311)

ومما سبق نقول أن للإلتزام التنظيمي مجموعة من العوامل التي يمكن أن تكون سبب في تطور أو تدني مستواه لدى الموظفين ونذكر منها: عوامل تتعلق بإستقلالية العملية للموظف والإشراف المباشر، وعوامل تتعلق بالموظف إتجاه فرص العمل البديلة، وعوامل تتعلق بتباين شخصيات الموظفين ومستوى إلتزامهم، وعوامل تتعلق بعوامل الجذب القوية من البيئة الخارجية نتيجة لعدم إستقرار الموظف منذ البداية.

### 3. الإطار التطبيقي لواقع أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة :

#### 1.3 طرق وأدوات البحث :

##### 1.1.3 طرق البحث :

##### 1.1.1.3 متغيرات البحث : وتتمثل متغيرات هذا البحث في :

1. **المتغيرات الشخصية والوظيفية :** الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي؛
2. **المتغير المستقل :** يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا)؛
3. **المتغير التابع :** ويتمثل في الإلتزام التنظيمي.

2.1.1.3 **مجتمع وعينة البحث :** يتكون مجتمع البحث من الموظفين بمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، الذين لهم علاقة بموضوع البحث موزعين كالاتي: إطار، إطار سامي، عون تحكم، عون تنفيذي، وبالنظر إلى توزيع مختلف الموظفين بالمديرية بريد الجزائر وحدة غرداية على العديد من المصالح، ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث من الموظفين بها، فقد تم الإستعانة ببعض المكاتب البريدية الموزعة على تراب الولاية؛ أما عينة الدراسة فتمثلت في 60 موظف من المنظمة.

#### 2.3 أدوات البحث :

##### 1.1.2.3 أداة البحث : وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث أجزاء:

**الجزء الأول:** الخاص بالعبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة يتكون من 05 فقرات تخص (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

**الجزء الثاني :** متعلق بعبارات الفرضيات ويوضح أبعاد محور المناخ التنظيمي التي تم إعتماها في البحث حيث يتكون من 20 عبارة وقسمت كالتالي :

المحور الأول : تضمن عبارات متعلقة الهيكل التنظيمي، وقد شمل 04 عبارات؛

المحور الثاني : تضمن عبارات متعلقة بمناخ العمل، وقد شمل 04 عبارات؛

المحور الثالث : تضمن عبارات متعلقة بمستوى الحوافز، وقد شمل 04 عبارات؛

المحور الرابع : تضمن عبارات متعلقة بالعلاقات الداخلية، وقد شمل 04 عبارات؛

المحور الخامس : تضمن عبارات متعلقة بالتكنولوجيا، وقد شمل 04 عبارات؛

**الجزء الثالث :** تضمن عبارات متعلقة بالإلتزام التنظيمي، وقد شمل 10 عبارات؛

وأغلب الإجابات كانت لها أجوبة محددة، وإحتوى الإستبيان على 05 صفحات، تضمنت خمسة فقرات متعلقة بالجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و20 عبارة خاص بالجزء الثاني، و10 عبارات خاصة بالجزء الثالث المتعلق بفرضيات الدراسة.

**2.1.2.3 أساليب البحث :** تم إستخدام في هذا البحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) الإصدار رقم (19) لتفريغ بيانات الإستبيان

ومعالجتها، وذلك بالإعتماد على الإختبارات الإحصائية التالية :

- \* معامل Cronbach's Alpha "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات فقرات الإستبيان؛
- \* المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد العينة إتجاه محاور البحث؛
- \* التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛
- \* معامل الارتباط بيرسون لكشف العلاقات بين متغيرات الدراسة، وصدق الفقرات، ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من +1 فإن الارتباط قوي وموجب وإذا كان قريب من -1 فالارتباط قوي وسالب وكلما إقترب من 0 يضعف إلى أن ينعدم؛
- \* الإختبار الإحصائي One way ANOVA لمعرفة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات البحث.
- \* إختبار Indépendant Samples T- test للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغيرات البحث.
- \* مقياس ليكارت الخماسي لتحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال إجابات كل فقرة، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المجيب أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات متعددة، وهذا المقياس مكون في الغالب من 05 خيارات متدرجة موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم 1 : يوضح مقياس ليكارت الخماسي**



التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5 - 4,20	4,19 - 3,40	3,39 - 2,60	2,59 - 1,80	1 - 1,79

المصدر : (مدحت، 2022)

كما تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للإستفادة منه في تحليل النتائج. سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية، وذلك على النحو التالي :

### الجدول رقم 2 : يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66 - 2,34	2,33 - 1

المصدر : (مدحت، 2022)

**3.1.2.3 صدق وثبات الأداة :** من أجل التأكد من صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث تم إختبارها وعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد إستجبنا لآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم. وتبعاً لخطوات ثبات محاور الإستبيان على عينة البحث تم إستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

الجدول رقم 3 : يوضح معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

### الإستبيان

عنوان المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	04	0,898
مناخ العمل	04	0,865
الحوافز	04	0,817
العلاقات الداخلية	04	0,848
التكنولوجيا	04	0,893
محور المناخ التنظيمي	20	0,955
محور الإلتزام التنظيمي	10	0,893
جميع الفقرات	30	0,964

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

من خلال الجدول رقم 3 معامل الثبات العام للإستبيان حيث بلغ (0,964)، كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمحاور بين (0,955) و(0,893)، حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 60%

وهذا يدل على أن الإستهبان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

### 2.3 تحليل ومناقشة نتائج البحث :

**1.2.3 إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :** قمنا بإستخدام إختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا كونه ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث سنقوم بتحديد النظرية الصفرية البديلة كما يلي :

**الفرضية الصفرية H0 :** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

**الفرضية البديلة H1 :** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار :

الجدول 4 : يوضح إختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov

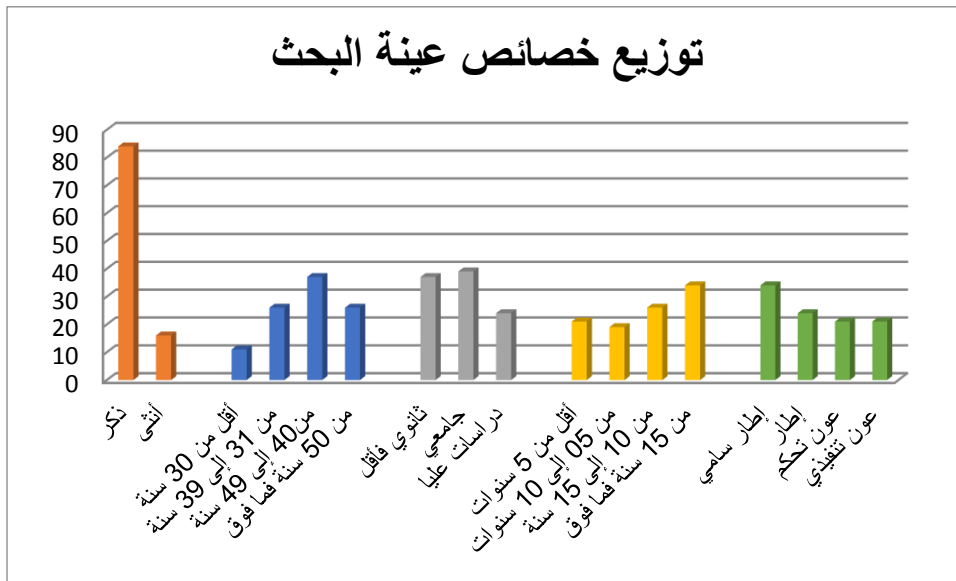
القسم	عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	المناخ التنظيمي	20	0,672	0,758
الثاني	الإلتزام التنظيمي	10	0,765	0,602

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

من خلال الجدول رقم 4 يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0,672)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0,758) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني الخاص بالإلتزام التنظيمي تساوي (0,765) ومستوى الدلالة يساوي (0,602) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، كما يمكننا أن نستنتج من خلال الجدول أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0,05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

**2.2.3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة :** ويمكن توضيح نتائج خصائص عينة الدراسة كالتالي :

الشكل رقم 1: يوضح خصائص عينة الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19 وبرنامج Excel.

حسب الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور البالغ بعددهم (32) أي بنسبة تبلغ 84% من مجموع المستجيبين، وكذلك كانت الفئة السائدة هي (من 40 إلى 49 سنة) بعدد أفراد (14) أي بنسبة 37%، وحسب المستوى التعليمي نلاحظ أن (15) فردا هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 39%، كما نلاحظ أن ما عدد (13) فردا من أغلبية العينة حسب الأقدمية هم من الفئة (من 15 سنة فما فوق) أي بنسبة 34%، وحسب المستوى الوظيفي نجد مستوى إطار سامي والبالغ عددهم (13) فرد أي بنسبة 34%.

وهذا ما يفسر طبيعة العمل في هذا النوع من المنظمات التي تتطلب توظيف الذكور أكثر من الإناث، وحرصها الدائم على المحافظة على كفاءاتها من صنف الكهول ذوي المؤهلات العلمية العالية والخبرة الكافية نظرا لبقائهم لمدة طويلة في المستويات التنظيمية العالي للمنظمة.

#### 4. تحليل نتائج واختبار الفرضيات:

1.4 عرض وتحليل محاور البحث : تم الإستعانة في عرض وتحليل نتائج بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر الموظفين في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، ودرجة موافقتهم عليها، من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 5 : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي

الرتبة	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسط	1,01151	3,4539	الهيكل التنظيمي
5	متوسط	1,10107	3,2961	مناخ العمل
4	متوسط	0,90124	3,4079	الحوافز

أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة : دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية

2	مرتفع	0,84251	3,8289	العلاقات الداخلية
1	مرتفع	0,90311	3,9079	التكنولوجيا
/	مرتفع	4,14665	3,579	المعدل العام

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج SPSS نسخة 19.

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المنظمة قد أظهروا موافقتهم حول الأوضاع العامة للمناخ التنظيمي وفقا للأبعاد الخمسة التالية : الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية والتكنولوجيا؛ كما يتضح لنا أن المعدل العام لمحور المناخ التنظيمي كان متوسطا حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي له ب(3,579) وإنحراف معياري بقيمة (4,14665)، وبالتفصيل في أبعاد المناخ التنظيمي نجد أن التكنولوجيا إحتلت المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي مرتفعة قدرت ب(3,9079) وإنحراف معياري بقيمة (0,9031)، تليها في المرتبة الثانية العلاقات الداخلية بمتوسط حسابي(3,8289) وإنحراف معياري (0,84251) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، تليها في المرتبة الثالثة الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3,4539) وإنحراف معياري (1,01151) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، تليها في المرتبة الرابعة الحوافز بمتوسط حسابي (3,4079) وإنحراف معياري (0,90124) وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة المرتبة الخامسة مناخ العمل بمتوسط حسابي (3,2961) وإنحراف معياري (1,10107) وهي نسبة متوسطة من حيث الموافقة.

وهذه النتائج تؤكد أن مستوى المناخ التنظيمي بالمديرية متوسط إلى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وفيما يلي مناقشة محوري البحث :

الجدول 6 : يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	4,14665	3,579	المناخ التنظيمي
01	0,68206	3,9579	الإلتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإلتزام التنظيمي الذي قدر ب (3,9579) وإنحراف معياري (0,68206) وهو ذو درجة موافقة مرتفعة، ونلاحظ كذلك أنه أكبر من المتوسط الحسابي الإجمالي للمناخ التنظيمي بلغت نسبته (3,579)، وإنحراف معياري (4,14665) حيث حاز المحور الخاص بالإلتزام التنظيمي على درجة موافقة مرتفعة.

وهو ما يفسر حرص المديرية على توفير بعض أبعاد المناخ التنظيمي لتحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفيها.

**2.4 إختبار الفرضيات :** بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد العينة حول أسئلة البحث بشأن بعض أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، سنقوم الآن بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيري البحث المستقل والتابع. إختبار الفرضية الرئيسية : والتي تنص على " هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية ". وحدة غرداية .

الجدول رقم 7 : يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي للموظفين

المحور	الإحصاءات	المناخ التنظيمي	نوع العلاقة
الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	0,830	علاقة طردية موجبة
	مستوى الدلالة	0,000	
	حجم العينة	38	

قيمة  $R^2$  عند مستوى الدلالة 0,05 تساوي 0,690

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

يبين لنا الجدول رقم 7 أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0,830) وقيمة  $R^2$  (0,690) وهي قيمة متوسطة تشير إلى أن 69% من المتغيرات في المتغير التابع يفسره المتغير المستقل عند مستوى الدلالة يساوي (0,000) وهي أقل من (0,05) مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية".

وهو ما يفسر أنه كلما كان للمديرية هيكل تنظيمي واضح ومرن، ومناخ عمل ملائم، وتقدم تحفيزات مادية ومعنوية مع وجود علاقات غير رسمية بين الموظفين وبين المدير، ووجود أحدث وسائل التكنولوجيا لتسهيل العمل كلما ساهم ذلك في إلتزام وتعلق الموظفين بها.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى : " يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي ".

للتحقق من هذه الفرضية سيتم إجراء إختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في تحقيق الإلتزام التنظيمي، ثم إجراء إختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

1) نتائج التحليل المتعلقة بإختبار T-Test للعينات المستقلة : تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في إجابات أفراد عينة البحث حول المناخ الداخلي للمديرية يرجع إلى عامل الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي :  
الجدول رقم 8 : يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على المناخ التنظيمي

الرقم	المحور	قيمة T	المستوى المعنوي
01	المناخ التنظيمي	0,052	0,324

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

يبين لنا الجدول 8 نتائج إختبار T-Test فإن قيمة  $T=(0,052)$  وقيمة الدلالة الإحصائية  $Sig (0,324)$  بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0,05).

مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تبعا لمتغير الجنس.

2) نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي : من أجل معرفة هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند

مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 في إجابات أفراد عينة البحث، تم إجراء إختبار تحليل التباين

الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية: العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى

الوظيفي على المناخ التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 9 : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية العمر، المستوى

التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي على المناخ التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	27,816	29	0,959	1,181	0,430
	داخل المجموعات	6,500	8	0,813		
	المجموعات	34,316	37			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	19,342	29	0,667	1,779	0,200
	داخل المجموعات	3,000	8	0,375		
	المجموعات	22,342	37			
الأقدمية	بين المجموعات	40,368	29	1,392	1,392	0,399
	داخل المجموعات	9,000	8	1,125		
	المجموعات	49,368	37			
المستوى	بين المجموعات	37,566	29	1,965	0,846	0,657

		1.531	8	12,250	داخل المجموعات	الوظيفي
			37	49,816	المجموعات	

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي 0,05.

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

نلاحظ من الجدول رقم 9 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,05) بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول درجة المناخ التنظيمي تبعا لمتغير العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F ( 1,181 ، 1,779 ، 1,392 ، 0,846 ) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكن القول أنه "لا يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي"، وبالتالي رفض الفرضية.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي".

1) نتائج التحليل المتعلقة بإختبار T-Test للعينات المستقلة : تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إلتزام الموظفين داخل المديرية يرجع إلى عامل الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 10 : يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس على تحقيق الإلتزام التنظيمي

الرقم	المحور	قيمة T	المستوى المعنوي
02	الإلتزام التنظيمي	-0,958	0,955

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

يبين لنا الجدول رقم 10 نتائج إختبار T-Test فإن قيمة T=(-0,958) وقيمة الدلالة الإحصائية Sig (0,955) بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0,05). مما يعني عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول درجة الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تعزى لمتغير الجنس.

2) نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي One Way ANOVA :

الجدول رقم 11 : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية العمر، المستوى

التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي على الإلتزام التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	13,137	16	0,821	0,814	0,659
	داخل المجموعات	21,179	21	1,009		
	المجموعات	34,316	37			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	5,259	16	0,329	0,404	0,965
	داخل المجموعات	17,083	21	0,813		
	المجموعات	22,342	37			
الأقدمية	بين المجموعات	27,654	16	1,728	1,672	0,134
	داخل المجموعات	21,714	21	1,034		
	المجموعات	49,368	37			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	22,387	16	1,399	1,071	0,434
	داخل المجموعات	27,429	21	1,306		
	المجموعات	49,816	37			

ذات دلالة إحصائية عند المستوى أكبر أو يساوي 0,05.

المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS نسخة 19.

نلاحظ من الجدول رقم 11 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل أو يساوي (0,05)

بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F ( 0,814، 0,404، 1,672، 1,071 ) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكن القول أنه "لا يوجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير الإلتزام

التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي"، وبالتالي يتم رفض الفرضية.

## 5. خاتمة :

يمثل المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده الركيزة الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحسينه، خاصة أنه

يتعلق بمختلف عناصر البيئة الداخلية أساسها العنصر البشري الذي يحتاج لإشباع حاجاته ورغباته، مقابل إلتزامه بإنجاز عمله بالجودة والسرعة المطلوبة، وهو ما حاولنا تسليط الضوء عليه من خلال بحثنا حول أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية من وجهة نظر عينة من الموظفين بها. حيث توصلت النتائج إلى أن :



- معظم أفراد العينة الذين أجري عليهم البحث هم من الرجال، ذو الفئة البالغة من العمر ما بين 40-49، ومستوى تعليمي جامعي، وبمدة أقدمية من 15 سنة فما فوق، ومن الإطارات السامية في المديرية؛
- هناك مستوى متوسط لتوفير عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي في المديرية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي (3,58) بحيث تحصل بعد التكنولوجيا على نسبة قبول تقدر ب(3,91)، يليها بعد العلاقات الداخلية بنسبة (3,83)، ثم بعد الهيكل التنظيمي بنسبة قبول (3,45)، بعد ذلك بعد الحوافز بنسبة (3,40)، وأخيرا مناخ العمل بنسبة قبول (3,30)؛
- هناك مستوى مرتفع للموظفين الملتزمين بأداء مهامهم وواجباتهم في المديرية حيث بلغ المتوسط الحسابي للإلتزام التنظيمي (3,96)؛
- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مناخ العمل، الحوافز، العلاقات الداخلية، التكنولوجيا) والإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي ومستوى الإلتزام التنظيمي في مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، تبعا لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي؛

وبعد الإطلاع على أهم النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقترح ما يلي :

- ✓ التركيز على الحوافز المادية لصالح الموظفين بهدف زيادة إلتزامهم نحو العمل بشكل أكبر؛
- ✓ ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم للموظفين بجميع أبعاده كضرورة لتحقيق إلتزام تنظيمي في المستوى المطلوب؛
- ✓ العمل على التوفيق بين طبيعة الوظائف ومؤهلات الموظفين، والتخفيف من ضغوط العمل؛
- ✓ مراجعة نظامي الحوافز والترقية المتبعان من طرف المديرية لتقادي زيادة معدل دوران الموظفين؛

## 6. قائمة المراجع :

- كامل محمد المغربي. (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- محمد حسن محمد حمادات. (2006). قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الأحول نوال، بركان زهية. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون. مجلة الإقتصاد الجديد، 11(01)، الصفحات 263-278.

حمادي عباس أحمد. (2016). الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين : بحث إستطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنهجات الألبان. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، 22(94)، الصفحات 301-324.

حوباد يوسف، بوحارة هناء. (2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان. *مجلة روافد*، 05(02)، الصفحات 399-427.

خالد دحية. (2021). علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية. *مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية*، 11(01)، الصفحات 336-351.

ساكر هدى، بوعطيط جلال الدين. (2021). المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي : دراسة نظرية تشخيصية. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، 11(01)، الصفحات 275-298.

عبد الحق علي إبراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل : دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، 1-267. السودان، كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عقون شراف، بوخدوني لقمان، عيساوي نصر الدين. (2022). نظام الأجر وأثره على الإلتزام التنظيمي لموظفي السلك الخاص في مديرية التجارة بجيجل. *مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة*، 07(01)، الصفحات 44-60.

قريشي محمد، شناي عبد الكريم، مغزي لعرافي راضية. (2022). أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. *مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة*، 07(01)، الصفحات 565-592.

معتوق حمزة. (2022). العوامل المؤثرة في مستويات الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين: دراسة ميدانية داخل المدارس الإبتدائية بمدينة مسيلة. *مجلة العلوم الإجتماعية*، 16(01)، الصفحات 566-592.

Bhupinder Singh P.K Gupta, & Sushila Venugopla. (2008). Organisational Commitment; Revisited. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), pp. 68-57.

K. Haritha, & S.E.V. Subrahmanyam. (2013). Organisational climat An Empirical Investigation in Penna Cement Industries Limited, PCIL. *International Journal of Busniss and Management Invention*, 02(12), pp. 20-12.

جمال مدحت. (20 06, 2022). *مكتبتك شبكة المعلومات العربية*. تم الاسترداد من <http://www.maktabatk.com/blog/tags>